

**STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA BERSAMA (BUMDesMa) DI  
KECAMATAN SUMBERGEMPOL KABUPATEN TULUNGAGUNG**

**Tria Shaliha Putri**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya

[triashalihaputri@gmail.com](mailto:triashalihaputri@gmail.com)

**Fitrotun Niswah**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya

[fitrotunniswah@unesa.ac.id](mailto:fitrotunniswah@unesa.ac.id)

**Abstrak**

Badan usaha milik desa bersama (BUMDESMA) adalah badan usaha milik desa yang dikelola lebih dari 1 (satu) desa atau lebih secara bersama-sama. Pendirian BUMDESMA dilandasi oleh UU No. 6 Tahun 2014 tentang desa. BUMDESMA menjadi wadah untuk desa-desa yang memiliki keterbatasan dalam mendirikan BUMDESnya sendiri. Maka desa dapat melakukan kerjasama dengan desa lain untuk mendirikan BUMDESMA dengan tujuan mensejahterakan masyarakatnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesMa) di Kecamatan Sumbergempol Kabupaten Tulungagung. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Untuk menganalisis data yang diperoleh, peneliti menggunakan teori strategi pengelolaan berdasarkan fungsinya yang dikemukakan oleh Fory A. Naway (2016) yang terdiri dari tahap perencanaan, tahap pengorganisasian, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa BUMDesMa Sumbergempol melakukan setiap tahap-tahap strategi pengelolaan. Pengelolaan BUMDesMa Sumbergempol berjalan dengan baik, walaupun dalam pelaksanaannya BUMDesMa masih menemui beberapa kendala. Namun hal tersebut dapat ditangani dengan evaluasi dalam rapat Musyawarah Antar Desa (MAD) minimal 1 (satu) tahun sekali.

**Kata kunci** : Strategi Pengelolaan, BUMDesMa Sumbergempol.

**Abstract**

Village-owned enterprise jointly (BUMDESMA) is a village-owned enterprise managed by more than 1 (one) village or more jointly. Establishment of BUMDESMA is based on Law No. 6 of 2014 concerning villages. BUMDESMA becomes a place for villages that have limitations in establishing their own BUMDES. Then the village can collaborate with other villages to establish BUMDESMA with the aim of prospering the community. This study aims to determine the Management Strategy of the Joint Village Owned Enterprises (BUMDesMa) in Sumbergempol District, Tulungagung Regency. This type of research is a descriptive study with a qualitative approach. To analyze the data obtained, researchers used management strategy theory based on its function proposed by Fory A. Naway (2016) consisting of the planning stage, the organizing stage, the implementation phase and the evaluation stage. In this study the results obtained indicate that BUMDesMa Sumbergempol conducts every stage of the management strategy. Management of BUMDesMa Sumbergempol runs well, although in its implementation BUMDesMa still faces several obstacles. However, this can be handled by evaluating at the Inter-Village Conference Meeting (MAD) at least once a year.

**Keywords** : Management Strategy, BUMDesMa Sumbergempol

## PENDAHULUAN

Pembangunan Nasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara. Tujuan utama dari pembangunan nasional adalah membangun kemandirian. Pemerintah menekankan titik sentral pembangunan dari tingkat daerah terendah yaitu desa.

Di bidang ekonomi, pemerintah pusat menggelontorkan Dana Desa yang bersumber dari APBN. Sedangkan pemerintah daerah menyiapkan Alokasi Dana Desa (ADD) yang bersumber dari Dana Bagi Hasil (DBH) dan Dana Alokasi Umum (DAU) yang merupakan Dana Perimbangan APBD Kabupaten/Kota. Diharapkan dengan pemberian dana tersebut, desentralisasi pada level desa dapat terwujud baik dalam aspek politik, ekonomi, maupun sosial dan budaya yang hendaknya menempatkan partisipasi masyarakat dalam fondasi otonomi desa.

Sebagai bentuk implementasi desentralisasi, telah banyak desa yang berupaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penggalian potensi yang dimiliki. Pemerintah turut mendampingi desa dalam menggali potensi daerah dengan memberikan tindakan solutif, yakni dengan mewadahi salah satu kegiatan ekonomi masyarakat melalui sebuah badan usaha desa yang kemudian disebut Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

Menteri Desa, Pembangunan daerah Tertinggal dan Transmigrasi Abdul Halim Iskandar menyatakan bahwa sejumlah BUMDes yang mangkrak hingga tak produktif tersebut disebabkan oleh keterbatasan akses pada pemasaran, permodalan, hingga kapasitas sumber daya manusia (ekonomi.bisnis.com). Oleh karena itu, pemerintah memberikan alternatif bagi permasalahan tersebut dengan membuat Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesMa). Dimana desa dapat menjalin kerjasama dengan desa lain dalam mengembangkan BUMDesnya. BUMDesMa adalah kerjasama antar desa yang dilakukan 2 (dua) desa atau lebih. Dalam UU No. 6 tahun 2014 tentang desa, pemerintah memberikan peluang bagi desa untuk membuat “pelayanan usaha antar-Desa”. Permendesa No. 4 tahun 2015 pasal 6 menyebutkan bahwa dua desa atau lebih dapat mendirikan suatu BUMDesMa yang disepakati melalui musyawarah antar desa (MAD) dan difasilitasi oleh badan kerjasama antar desa (BKAD).

Salah satu provinsi yang aktif dalam pengelolaan BUMDesMa adalah provinsi Jawa Timur. Jawa Timur memiliki total 107 BUMDesMa pada tahun 2019. Kabupaten Tulungagung memiliki 14 BUMDesMa dari total seluruh BUMDesMa di Jawa Timur, dimana salah satu nya mewakili Jawa Timur dalam Festival BUMDES dan BUMDESMA Nasional di Bengkulu dan mendapat juara nasional dalam kategori pengembangan usaha yaitu BUMDesMa Sumbergempol. Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesMa) Sumbergempol dirintis pada tahun 2017 yang merupakan transformasi dari hasil UPK

Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perdesaan. PNPM Mandiri Perdesaan merupakan salah satu mekanisme program pemberdayaan masyarakat yang digunakan PNPM Mandiri Perdesaan dalam upaya mempercepat penanggulangan kemiskinan dan perluasan kesempatan kerja di wilayah perdesaan.

BUMDesMa Sumbergempol melakukan kerjasama dengan pihak eksternal untuk memajukan unit-unit usahanya. Dalam unit perdagangan online dengan mengeluarkan brand marketing “Brof-id”, BUMDesMa Sumbergempol menjalin kerjasama dengan pihak eksternal (mitra) dan berhasil menjadi Juara 1 Tingkat Nasional Kategori Pengembangan Usaha BUMDESMA di Bengkulu pada tahun 2018.

Kerjasama yang telah terjalin antara BUMDesMa dengan masyarakat dan mitra tersebut mampu mengantarkan BUMDesMa hingga mendapat juara nasional dalam pengembangan usaha.

Dari pemaparan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana strategi pengelolaan di BUMDesMa Sumbergempol hingga dapat berkembang pesat dalam kurun waktu yang cepat serta mendapatkan prestasi sebagai juara nasional dalam pengembangan usahanya dengan menjalin mitra kerja. Maka dari itu, peneliti sangat tertarik untuk mengangkat judul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMdesma) Di Kecamatan Sumbergempol Kabupaten Tulungagung”.

Pengelolaan dapat diartikan sebagai suatu proses perencanaan dan pengambilan keputusan, memimpin, pengorganisasian dan pengendalian organisasi yang meliputi manusia, fisik, keuangan dan informasi sumber daya dalam mencapai tujuant oirganisasi secara efektif dan efisien (Naway, 2016).

Pembentukan BUMDes dimaksudkan untuk dapat menjadi penggerak perekonomian desa yang mendorong terciptanya peningkatan kesejahteraan masyarakat desa dengan cara menciptakan berbagai kegiatan ekonomi dengan mengelola berbagai potensi yang dimiliki oleh desa secara produktif (Br Siahaan dan Vuspitasari, 2020:2). Mengelola BUMDes berarti menjalankan bisnis milik masyarakat. Hal tersebut disebabkan sebagian besar modal yang digunakan oleh BUMDes berasal dari dana desa (Kurniasih dan Wijaya, 2017:67).

Memiliki konsep yang sama dengan BUMDes, maka strategi dalam pengelolaan BUMDesMa juga menjadi sangat penting karena adanya modal dan lingkup kerjasama yang lebih besar. A.Naway (2016) mengemukakan tahapan-tahapan strategi pengelolaan berdasarkan fungsinya yang meliputi:

1. Perencanaan adalah suatu kegiatan atau aktivitas dalam rangka menetapkan tujuan yang ingin dicapai, apa yang harus dilakukan, dan siapa pelaksana langkah untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian adalah penyusunan struktur organisassi dan pengelompokkan pelaku beserta tugas, tanggungjawab sehingga organisasi tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan.
3. Pelaksanaan, dimana dalam kegiatan ini seorang manajer atau pemimpin melaksanakan suatu usaha menggiatkan unsur-unsur bawahannya agar mau

bekerja dan berusaha secara sungguh-sungguh guna mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Evaluasi adalah kegiatan mengukur, menilai, dan membandingkan hasil kinerja dengan standar yang sudah digariskan dalam planning, apakah sudah tepat dan sesuai atau belum, ataukah mungkin justru menyimpang.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif. Adapun dalam penelitian ini, peneliti menentukan fokus pada strategi pengelolaan BUMDesMa Sumbergempol yang dikaitkan dengan teori menurut Fory A. Naway (2016) yaitu Tahap Perencanaan, Tahap Pengorganisasian, Tahap Pelaksanaan, dan Tahap Evaluasi.

Lokasi yang akan dijadikan tempat penelitian oleh peneliti adalah BUMDesMa Sumbergempol. Teknik pengambilan data yang dilakukan peneliti adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah awal berdirinya Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesMa) Sumbergempol yang dirintis pada tahun 2017 yang merupakan transformasi dari hasil UPK (Unit Pengelola Kegiatan) Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perdesaan. PNPM Mandiri Perdesaan merupakan salah satu mekanisme program pemberdayaan masyarakat yang digunakan PNPM Mandiri dalam upaya mempercepat penanggulangan kemiskinan dan perluasan kesempatan kerja di wilayah perdesaan. UPK PNPM Mandiri Perdesaan di Sumbergempol sendiri dimulai sejak 2008 dan berakhir pada tahun 2014. Pasca pengakhiran itu, maka terdapat aset yang berupa dana produktif. Hasil tersebut berupa dana bergulir masyarakat yang dikelola dengan cara simpan pinjam atau microfinance. Hasil dana bergulir itulah yang digunakan sebagai modal awal pembentukan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesMa) Sumbergempol Tulungagung.

BUMDesMa Sumbergempol bekerjasama dengan 17 desa yang ada di Kecamatan Sumbergempol antara lain: Junjung; Podorejo; Wates; Sambidoplang; Mirigambar; Trenceng; Bendilwungu; Sambijajar; Tambakrejo; Doroampel; Wonorejo; Bendiljati Kulon; Bendiljati Wetan; Sumberdadi; Jabalsari; Sambirobyong; Bukur. BUMDesMa Sumbergempol dikelola oleh pengurus lama dari UPK PNPM Mandiri atas persetujuan seluruh kepala desa dan kepala kecamatan yang selanjutnya disebut pengelola pelaksana operasional (Direksi). Adapun beberapa unit usaha yang dijalankan Badan Usaha Milik Bersama Sumbergempol sudah mulai dirintis sejak 2017 dan sampai sekarang antara lain: unit pengelolaan dana bergulir masyarakat (DBM), unit rumah pangan kita toko mama (e-warong), unit perdagangan online (terdiri dari 3 subunit: eSDeStore, BROF.ID, Belikanku), dan unit jasa agen46.

Pengelolaan dan pelaksanaan BUMDesMa telah dijabarkan dalam Peraturan Bersama Kepala Desa Kecamatan Sumbergempol Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Bersama. Maka dari itu, pengelolaan BUMDesMa harus dikelola secara profesional sehingga diperlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang mumpuni. Selanjutnya pengelola yang profesional akan dapat membuat pengelolaan yang strategis bagi BUMDesMa.

Fory A.Naway (2016) mengemukakan tahapan-tahapan strategi pengelolaan berdasarkan fungsinya yang meliputi:

### 1. Tahap perencanaan

#### a. Pembentukan dan Pendirian BUMDesMa Sumbergempol

Awal mula pembentukan BUMDesMa Sumbergempol merupakan gagasan dari kepala kecamatan yang melihat peluang dari berakhirnya PNPM Mandiri Perdesaan yang diterima Kecamatan Sumbergempol. Setelah program tersebut berakhir, Unit Pengelola Kegiatan (UPK) eks PNPM M-Pd memiliki dana produktif yang bergulir di masyarakat. Maka dilakukan Musyawarah Antar Desa (MAD) untuk memutuskan bagaimana kelanjutan dari UPK tersebut mengingat programnya telah berakhir pada tahun 2014. Kemudian diputuskan dalam MAD pada tahun 2017 UPK PNPM untuk bertransformasi menjadi Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesMa) yang bekerjasama dengan 17 desa di Kecamatan Sumbergempol.



Gambar 1 Rapat MAD dalam rangka pembentukan BUMDesMa Sumbergempol Tahun 2017

Sumber: website bumdesmasumbergempol.org

Pembentukan BUMDesMa Sumbergempol didasarkan atas beberapa dasar hukum antara lain:

- 1) UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- 2) Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, Pembubaran Badan Usaha Milik Desa
- 3) Permendagri Nomor 114 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pembangunan Desa
- 4) Perda Kabupaten Tulungagung Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

- 5) Peraturan Bersama Kepala Desa Kecamatan Sumbergempol Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Bersama
- 6) Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDesMa Sumbergempol

Adapun faktor-faktor yang mendukung terbentuknya Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesMa) di Kecamatan Sumbergempol berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan antara lain: cakupan kerjasama yang lebih luas bersama 17 desa di Kecamatan Sumbergempol, modal yang dimiliki akan lebih besar, variasi unit usaha lebih beragam, dan meningkatkan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat desa yang tergabung dalam BUMDesMa Sumbergempol. Tujuan pendirian BUMDesMa Sumbergempol tertulis dalam Permendesa Kecamatan Sumbergempol No. 1 Tahun 2017 tentang pendirian BUMDesMa Sumbergempol.

#### **b. Penentuan Unit Usaha**

Dalam menentukan unit usaha yang akan dibuat, BUMDesMa Sumbergempol melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui ketepatan pendirian unit usaha. Adapun analisis lingkungan internal yang meliputi kualitas pegawai dan penggunaan modal yang dimiliki, sedangkan analisis lingkungan eksternal meliputi potensi alam dan SDM yang ada di Kecamatan Sumbergempol. Dilihat dari potensi tersebut, diketahui adanya keterkaitan antara potensi yang ada di Sumbergempol dengan pendirian unit usaha yang ada di BUMDesMa Sumbergempol. Dalam penelitian yang dilakukan, ada beberapa kriteria dalam pendirian unit usaha di BUMDesMa Sumbergempol antara lain: pendirian unit usaha tidak terbatas dalam bidang apapun, pendirian unit usaha harus sesuai dengan tujuan dan visi misi, berdasarkan orientasi public pendirian unit usaha harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan berdasarkan orientasi bisnis pendirian unit usaha harus kreatif dan inovatif.

Sejak berdiri pada tahun 2017 hingga saat ini BUMDesMa Sumbergempol telah memiliki 4 unit usaha yang sesuai dengan kriteria diatas diantaranya: unit pengelolaan dana bergulir masyarakat yang bergerak di bidang simpan pinjam bagi masyarakat yang membutuhkan modal untuk mendirikan suatu usaha; unit toko mama (e-waroeng) yang bergerak pada penyediaan pangan dengan mawadahi hasil panen petani lokal untuk dikemas dan dipasarkan; unit perdagangan online yang bergerak di bidang bisnis online dan memiliki 3 sub unit usaha yaitu sub unit eSDe Store, sub

unit brand Brof.id, dan sub unit dagang Belikanku; dan unit jasa Agen46 yang bergerak dalam pelayanan jasa keuangan non kredit untuk memudahkan masyarakat umum mendapatkan layanan perbankan, utamanya bagi masyarakat kurang mampu pada program Bantuan Pemerintah Non Tunai (BPNT) dan juga pencairan Program Keluarga Harapan (PKH).

#### **c. Penentuan Peluang Pasar dan Target Usaha**

Pada tahap perencanaan yang dilakukan BUMDesMa Sumbergempol dalam menentukan unit usaha, telah dibentuk 4 unit usaha di BUMDesMa Sumbergempol. Dalam strategi pengelolaan pada tahap perencanaan penting bagi BUMDesMa Sumbergempol untuk mengidentifikasi peluang pasar. Dari penelitian yang dilakukan, adapun cara BUMDesMa Sumbergempol dalam mengidentifikasi peluang pasar antara lain: melihat faktor lingkungan, menganalisis pesaing usaha dan memperluas jaringan pasar. Setelah mengetahui peluang yang ada, maka BUMDesMa dapat menentukan target usahanya.

Berdasarkan hasil penelitian, dijelaskan cara menentukan target usaha di BUMDesMa Sumbergempol secara garis besar yaitu: target harus jelas dan realistis, target disesuaikan dengan kondisi dan peluang pasar yang ada, dan target disesuaikan dengan kemampuan pegawai agar dapat terealisasi. Target usaha di BUMDesMa Sumbergempol dibuat dengan berkaca pada realisasi target pada tahun-tahun sebelumnya. Dengan begitu, BUMDesMa Sumbergempol dapat menentukan target yang tidak sembarangan dan dapat menyesuaikan target selanjutnya apakah bisa ditingkatkan atau tidak. Hal ini diharapkan agar target yang dibuat dapat diyakini bisa tercapai.

#### **d. Perencanaan Anggaran**

Rencana anggaran adalah rencana yang disusun secara sistematis dan terukur untuk menunjang jalannya pelaksanaan kegiatan organisasi. BUMDesMa Sumbergempol melakukan penyusunan rencana anggaran dengan melihat beberapa aspek yaitu:

- 1) Jumlah modal dan pendapatan yang diperoleh
- 2) Anggaran pengeluaran meliputi biaya produksi dan kegiatan operasional
- 3) Serta dana untuk kesejahteraan masyarakat meliputi bantuan sosial, reward kepada perorangan dan kelompok masyarakat.

Penyusunan rencana anggaran dilakukan oleh bagian keuangan pengelola operasional di BUMDesMa Sumbergempol dengan

persetujuan dari Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD).

**e. Sosialisasi**

Tahapan perencanaan yang terakhir adalah sosialisasi kepada masyarakat. Sosialisasi BUMDesMa Sumbergempol perlu dilakukan untuk mengenalkan tentang tujuan, manfaat, unit usaha, dan pentingnya BUMDesMa bagi masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui sosialisasi yang dilakukan oleh BUMDesMa Sumbergempol melalui 2 cara yaitu:

- 1) Pemerintah desa yang melakukan sosialisasi BUMDesMa Sumbergempol melalui musyawarah desa (musdes).
- 2) Pelatihan dan pembinaan kewirausahaan yang dilakukan BUMDesMa Sumbergempol dengan menjaring pelaku usaha yang ada di Sumbergempol.



Gambar 2 Workshop dengan kelompok usaha sebagai bentuk sosialisasi (2019)  
Sumber: website bumdesmasumbergempol.org

Dari hasil penelitian yang diperoleh, diketahui masyarakat umum masih minim pengetahuan tentang BUMDesMa Sumbergempol dikarenakan sosialisasi yang kurang maksimal.

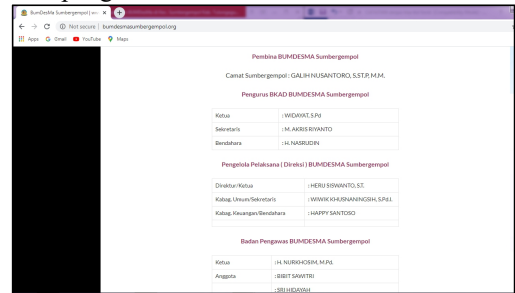
Berdasarkan hasil dari analisis secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa tahap perencanaan yang ada di BUMDesMa Sumbergempol sesuai dengan teori yang digunakan. BUMDesMa Sumbergempol telah melakukan perencanaan secara menyeluruh mulai dari pembentukan, menentukan tujuan hingga perencanaan kegiatan dan anggaran.

**2. Tahap pengorganisasian**

**a. Pembentukan Susunan Struktur Organisasi**

Susunan struktur organisasi BUMDesMa Sumbergempol dibentuk berdasarkan hasil Musyawarah Antar Desa yang kemudian diatur dalam Peraturan Bersama Kepala Desa Kecamatan Sumbergempol Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Bersama. Struktur organisasi di BUMDesMa Sumbergempol terdiri dari Pembina, pelaksana pengelola operasional (direksi), badan kerjasama antar desa (BKAD),

pengawas dan penasihat. Dimana susunan dalam struktur organisasi BUMDesMa Sumbergempol diisi camat sebagai pembina. Selanjutnya penasehat dijabat oleh pengurus BKAD eks PNPM M-Pd. Sedangkan pelaksana operasional dilaksanakan oleh UPK eks PNPM M-Pd yang terdiri dari Direktur, kabag keuangan dan kabag umum. Terakhir jabatan pengawas dilaksanakan oleh BP-UPK eks PNPM M-Pd. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, sebagian besar jabatan diisi oleh pengurus eks PNPM M-Pd.



Gambar 3 Struktur Organisasi dalam website resmi BUMDesMa Sumbergempol (2020)  
Sumber: website bumdesmasumbergempol.org

**b. Pengelompokan Tugas dan Tanggungjawab**

Berdasarkan susunan struktur organisasi yang ada di BUMDesMa Sumbergempol, tugas struktur organisasi diatur dalam AD/ART BUMDesMa Sumbergempol. Adapun tugas pengurus BUMDesMa Sumbergempol secara umum antara lain:

- 1) Pembina bertugas melakukan pembinaan secara umum pada BUMDesMa Sumbergempol sesuai peraturan perundang-undangan.
- 2) Penasehat bertugas memberikan nasehat, saran dan pendapat tentang pengurusan dan pengelolaan BUMDesMa Sumbergempol kepada pelaksana operasional.
- 3) Pelaksana operasional bertugas mengelola BUMDesMa sesuai AD/ART.
- 4) Badan pengawas bertugas melakukan pengawasan dan pemeriksaan pada pelaksana operasional.

**c. Standarisasi**

Standarisasi dilakukan untuk mendapatkan pedoman dalam penetapan struktur organisasi. Standarisasi di BUMDesMa Sumbergempol meliputi standarisasi susunan struktur organisasi dan standarisasi pengurus struktur organisasi. Adapun standarisasi susunan struktur organisasi di BUMDesMa Sumbergempol yaitu:

- 1) Pembina yang dijabat oleh Camat

- 2) Pelaksana operasional yang sekurang-kurangnya terdiri dari direktur, kabag keuangan dan kabag umum
- 3) Badan pengawas yang terdiri dari ketua merangkap anggota, sekretaris merangkap anggota, dan anggota  
Sedangkan standarisasi pengurus BUMDesMa Sumbergempol antara lain:
  - 1) Merupakan warga Sumbergempol yang dibuktikan dengan KTP.
  - 2) Berpendidikan minimal SMA/ sederajat.
  - 3) Berusia minimal 30 Tahun (penasehat/pengurus BKAD), berusia antara 23-56 tahun (pelaksana operasional), dan minimal 25 tahun (pengawas).
  - 4) Sehat jasmani dan rohani.
  - 5) Mempunyai pengalaman dan pengetahuan tentang pembangunan wilayah dan pengembangan ekonomi perdesaan.
  - 6) Mempunyai wawasan atau pengalaman dalam organisasi
  - 7) Memiliki kredibilitas dan integritas moral, jujur dan bertanggungjawab.
  - 8) Berkepriabadian baik, jujur, adil, cakap dan perhatian terhadap usaha ekonomi desa.
  - 9) Memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan tugas kepengurusan.
  - 10) Tidak pernah terlibat secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan penyalahgunaan dana program masyarakat.
  - 11) Tidak ada hubungan kekeluargaan di dalam struktur jabatan di pengelolaan BUMDesMa Sumbergempol (suami-istri, anak-bapak/ibu dan saudara kandung).

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa tahap pengorganisasian di BUMDesMa Sumbergempol telah sesuai dengan teori yang digunakan. Pengorganisasian yang ada di BUMDesMa Sumbergempol dibentuk dan sebagian besar diisi oleh anggota UPK PNPM Mandiri Perdesaan melalui Musyawarah antar desa (MAD). Tahap pengorganisasian di BUMDesMa Sumbergempol melibatkan masyarakat Sumbergempol, hal ini menunjukkan adanya pemberdayaan masyarakat sekitar sebagai bentuk manfaat yang dapat dirasakan oleh masyarakat dengan adanya pendirian BUMDesMa itu sendiri.

### 3. Tahap pelaksanaan

#### a. Pengelolaan Unit Usaha

Pengelolaan unit usaha di BUMDesMa Sumbergempol dilakukan oleh pengelola pelaksana operasional/direksi sesuai dengan tugas struktur organisasi dalam AD/ART BUMDesMa Sumbergempol. Adapun unit

usaha yang dijalankan di BUMDesMa Sumbergempol meliputi:

- 1) Unit DBM mengelola dana yang dipinjamkan kepada masyarakat Sumbergempol untuk digunakan sebagai modal usaha.
- 2) Unit toko mama mengelola produksi beras lokal sebagai pemenuhan kebutuhan pangan masyarakat Sumbergempol.
- 3) Unit jasa agen46 mengelola dana bantuan pemerintah untuk disalurkan pada masyarakat Sumbergempol.
- 4) Unit perdagangan mengelola produksi tas dan aksesoris khas militer, penanaman modal pada perusahaan e-commerce dan penyediaan barang pesanan dari masyarakat.



Gambar 4 Proses pembuatan tas khas militer (2018)

Sumber: website bumdesmasumbergempol.org

Dari unit-unit usaha yang ada, pengelola pelaksana operasional memilih 2 unit usaha yang bisa diunggulkan di BUMDesMa Sumbergempol yaitu unit perdagangan dan unit jasa Agen46.

Dalam pengelolaan operasional unit usaha di BUMDesMa Sumbergempol terdapat peran penting dari pemimpin/direktur. Berdasarkan hasil penelitian peran pemimpin meliputi mengkoordinasi proses pengelolaan para pegawai dibawahnya, memotivasi pegawai, dan membantu menyelesaikan masalah para pegawai dibawahnya.

#### b. Kerjasama Mitra

Berdasarkan hasil penelitian, BUMDesMa Sumbergempol melakukan kerjasama internal dan eksternal. Dimana kerjasama internal dilakukan dengan bekerjasama dengan desa-desa dan pelaku usaha di Sumbergempol. Sedangkan kerjasama eksternal dilakukan dengan mitra eksternal antara lain:

- 1) Di perdagangan Online, BUMDesMa Sumbergempol bekerjasama dengan menanam modal di Riztastore serta memproduksi brand Brof-id untuk menjadi supplier dan membuat aneka tas dan aksesoris dengan khas milliter.
- 2) Kerjasama dengan antar Bumdesma Pengelola AgenBNI46 untuk

mengembangkan usaha layanan Jasa dan sudah merambah pada Grosir melalui usaha bersama “Catur Rakasona” yang terdiri dari 4 Bumdesma di Kabupaten Tulungagung yaitu Rejotangan, Kalidawir, Sumbergempol, Pucanglaban,

- 3) Untuk pengadaan beras kerjasama dengan Beras Mangga dalam hal pengadaan beras dari petani lokal.
- 4) Kerjasama dengan Fakultas Informatika ITS Surabaya dalam rangka pelatihan Digital Marketing kepada para pelaku usaha di wilayah Sumbergempol.
- 5) Kerjasama dengan Fakultas Ekonomi Syariah IAIN Tulungagung dalam rangka penempatan mahasiswa PPL sebagai bentuk partisipasi pemberdayaan di Masyarakat.



Gambar 5 Mahasiswa IAIN Tulungagung yang melaksanakan magang di BUMDesMa Sumbergempol (2020)

Sumber: dokumentasi peneliti dari peserta magang

Dari hasil penelitian, BUMDesMa Sumbergempol tidak mengalami kendala dalam menjalin kerjasama dengan mitra. Hal tersebut diutarakan oleh direktur BUMDesMa Sumbergempol bahwasanya menjalin kerjasama mitra merupakan tantangan tersendiri bagi BUMDesMa Sumbergempol. Maka dari itu direksi terus berupaya untuk menjalin kerjasama seluas-luasnya dalam mengelola usaha yang ada di BUMDesMa Sumbergempol.

#### c. Pengembangan Usaha

Selain menjalin kerjasama mitra, BUMDesMa Sumbergempol juga melakukan langkah lain untuk terus mengembangkan usaha yang dikelola antara lain:

- 1) Memperluas jaringan pasar guna meningkatkan produksi usaha.
- 2) Mengikuti seminar kewirausahaan untuk meningkatkan ilmu pengelolaan unit usaha agar tidak ketinggalan jaman.
- 3) Belajar dari kegagalan dan semangat tidak mudah menyerah untuk memasarkan produk usaha.

Dalam pengembangan usaha yang dilakukan oleh BUMDesMa Sumbergempol mampu mengantarkannya mendapatkan juara 1 nasional dalam kategori pengembangan usaha BUMDESMA di acara Festival BUMDES dan BUMDESMA di Bengkulu. Adapun prestasi lain yang telah diraih oleh BUMDesMa Sumbergempol antara lain:

- 1) Salah satu pelopor BUMDESMA di Kabupaten Tulungagung pada tahun 2017
- 2) Mewakili Jatim dalam Festival BUMDES dan BUMDESMA di Bengkulu pada tahun 2018
- 3) Mengikuti Indonesia Archipelago Exhibition (ARCHEX) di Kuala Lumpur, Malaysia pada tahun 2018



Gambar 6 Stand BUMDesMa Sumbergempol di Festival BUMDES dan BUMDESMA di Bengkulu (2018)

Sumber: website bumdesmasumbergempol.org

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan kendala dalam tahap pelaksanaan di BUMDesMa Sumbergempol yang dipaparkan oleh narasumber antara lain: kurangnya pegawai, peralatan dan ruang kerja yang kurang memadai dan kendala pada unit dana bergulir masyarakat (DBM).

Dari seluruh analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa BUMDesMa Sumbergempol telah melakukan tahap pelaksanaan sesuai dengan teori yang digunakan. Secara garis besar pelaku dalam tahap pelaksanaan di BUMDesMa Sumbergempol adalah pengelola pelaksana operasional (direksi) yang bertugas mengelola kegiatan dari perencanaan yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4. Tahap evaluasi

Evaluasi pengelolaan dilakukan oleh BUMDesMa Sumbergempol melalui rapat Musyawarah Antar Desa (MAD) dengan agenda pengambilan keputusan, pertanggungjawaban seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan dan perencanaan untuk tahun berikutnya. MAD BUMDesMa Sumbergempol dilakukan minimal satu tahun sekali dan biasanya dilakukan pada akhir tahun. Adapun tahap evaluasi yang dilakukan oleh BUMDesMa Sumbergempol melalui MAD meliputi:

##### a. Pertanggungjawaban Kegiatan

Pertanggungjawaban merupakan kegiatan pelaporan seluruh kegiatan yang dilakukan pada kurun masa. BUMDesMa Sumbergempol melakukan MAD pada penutupan buku tahunan (kurun masa 1 tahun).



Gambar 7 MAD Periode 2017/2018

Sumber: website bumdesmasumbergempol.org

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja para pengurus terbilang baik yang dapat dibuktikan dengan pencapaian target realisasi usaha di BUMDesMa Sumbergempol pada tahun 2019 sebagai berikut:

Tabel 1. Target dan Realisasi BUMDesMa Sumbergempol 2019

Unit usaha BUMDesMa Sumbergempol		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Realisasi (%)
A	Perkembangan DBM	508.342.875	475.975.674	94%
B	Pengelolaan Agen46	15.000.000	34.472.020	230%
C	Pengelolaan Toko Mama	10.000.000	13.210.000	132%
D	Deviden Riztastore.com	230.380.000	255.553.698	111%
E	Perkembangan Unit ESDESTOR E	20.000.000	46.663.500	233%
		783.722.875	825.874.892	105%

Sumber: BUMDesMa Sumbergempol 2019

Pada tabel pencapaian realisasi diatas dapat ketahui bahwa BUMDesMa Sumbergempol telah berhasil mencapai target yang telah direncanakan. Sebagai dampak dari pelaksanaan kerjasama antar desa BUMDesMa Sumbergempol telah memberikan Pendapatan Asli Desa dari hasil pengelolaan maksimal 15%. Dan pada MAD 2019 BUMDesMa Sumbergempol telah membagikan hasil usaha kepada desa yang bergabung sebesar Rp. 68.000.000/desa. Adapun penggunaan hasil usaha di BUMDesMa Sumbergempol menjadi 7 pokok yaitu: penambahan modal BUMDesMa Sumbergempol minimal 35% dari hasil yang diperoleh, kesejahteraan komisaris, pengurus dan karyawan maksimal 15%, dana/bantuan sosial minimal sebesar

15%, reward kepada perorangan atau kelompok masyarakat maksimal 3%, bagi hasil ke desa yang tergabung maksimal sebesar 15%, Peningkatan kapasitas SDM minimal 15%, dan cadangan lain-lain sebesar 2%.

#### b. Solusi Kendala Yang Dihadapi

BUMDesMa Sumbergempol melakukan evaluasi penanganan atas masalah yang terjadi pada strategi pengelolaannya. Adapun beberapa kendala dan solusinya antara lain:

- 1) Kurangnya partisipasi dan minat masyarakat. Pada hasil penelitian solusi yang diberikan adalah memberikan pelatihan dan pembinaan kepada masyarakat agar masyarakat lebih sadar akan potensi BUMDesMa Sumbergempol.
- 2) Kurangnya tenaga kerja. Solusi yang diberikan adalah melakukan rekrutmen pegawai dengan pertimbangan dan perhitungan agar tidak berdampak pada pembengkakan anggaran.
- 3) Peralatan dan tempat kerja yang kurang memadai. Solusi yang diberikan adalah menambah atau membeli peralatan yang dibutuhkan dan membeli gedung yang lebih besar untuk digunakan sebagai kantor.
- 4) Tunggakan pada unit DBM. Solusi yang diberikan adalah dengan melakukan identifikasi penyebabnya serta memberikan jangka waktu pengembalian dana pinjaman maksimal 2 tahun.

Dari penjelasan diatas, BUMDesMa Sumbergempol telah melakukan evaluasi pada tiap tahap pengelolaan yang telah dilakukan. BUMDesMa Sumbergempol melakukan identifikasi masalah yang ada dan mampu menemukan solusi yang dapat dilakukan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa BUMDesMa Sumbergempol telah melakukan tahap evaluasi sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian. Tahap evaluasi menjadi tahapan terakhir dalam strategi perencanaan di BUMDesMa Sumbergempol yang digunakan untuk menilai atau mengukur seluruh kegiatan yang telah dilakukan pada periode 1 tahun. Dimana tahap ini dilakukan pada rapat Musyawarah antar desa (MAD) dengan agenda penutupan buku dan pembukaan buku baru untuk periode berikutnya.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa BUMDesMa Sumbergempol melakukan tahapan strategi pengelolaan dalam menjalankan organisasi untuk mencapai tujuannya. Adapun tahapan yang dilakukan



antara lain: tahap perencanaan, tahap pengorganisasian, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi. Strategi pengelolaan BUMDesMa Sumbergempol berpedoman pada Peraturan Bersama Kepala Desa Kecamatan Sumbergempol Nomor 1 tahun 2017 tentang pembentukan Badan Usaha Milik Bersama dan Anggaran Dasar (AD) serta Anggaran Rumah Tangga (ART).

Tahap perencanaan di BUMDesMa Sumbergempol meliputi pembentukan dan pendirian BUMDesMa, penentuan unit usaha, penentuan peluang pasar dan target usaha, perencanaan anggaran, dan sosialisasi. Tahap pengorganisasian di BUMDesMa Sumbergempol meliputi membuat susunan struktur organisasi, pengelompokan tugas dan tanggung jawab, dan standarisasi. Tahap pelaksanaan di BUMDesMa Sumbergempol meliputi pengelolaan unit usaha, kerjasama mitra dan pengembangan usaha. Tahap evaluasi di BUMDesMa Sumbergempol meliputi pertanggungjawaban kegiatan dan solusi kendala yang dihadapi.

BUMDesMa Sumbergempol memiliki 4 (empat) unit usaha yaitu: unit dana bergulir masyarakat, unit toko mama (e-waroenng), unit perdagangan, dan unit jasa Agen46. Dalam pengelolaan masing-masing unit usaha BUMDesMa Sumbergempol menjalin kerjasama dengan mitra sebagai bentuk pengembangan usaha. Adapun kerjasama yang terjalin yaitu kerjasama unit toko mama (e-waroenng) dengan merek "Beras Mangga", kerjasama unit perdagangan dengan Riztastore.com dengan sistem bagi hasil dari penanaman modal, dan kerjasama unit Agen46 dengan Bank BNI.

Pengelolaan BUMDesMa Sumbergempol telah mendapatkan beberapa prestasi antara lain: pelopor BUMDESMA di Kabupaten Tulungagung, menjadi juara 1 nasional dalam kategori pengembangan usaha BUMDESMA di festival BUMDES dan BUMDESMA nasional di Bengkulu tahun 2018, dan mengikuti Indonesia Archipelago Exhibition (ARCHEX) di Malaysia pada tahun 2018.

Terdapat kendala dalam pengelolaan di BUMDesMa Sumbergempol antara lain kurangnya tenaga kerja, peralatan kerja dan ruang kerja yang kurang memadai, kurangnya partisipasi masyarakat, serta adanya tunggakan dalam unit dana bergulir masyarakat. Terkait kendala yang dihadapi, BUMDesMa Sumbergempol membuat solusi untuk menanganinya antara lain melakukan rekrutmen dengan perhitungan agar tidak membuat anggaran operasional membengkak, melakukan pembelian atau penambahan peralatan yang benar-benar dibutuhkan, membuat rencana untuk membeli gedung baru yang lebih besar. Selanjutnya memberikan pelatihan-pelatihan dan pembinaan kepada masyarakat agar masyarakat dapat lebih sadar akan potensi usaha dan unit-unit usaha yang dapat dikembangkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh masyarakat sendiri, serta melakukan riset analisis penyebab yang terjasdi di unit DBM dan memberikan jangka waktu pengembalian dana yang dipinjam masyarakat maksimal 2 (dua) tahun.

BUMDesMa Sumbergempol mampu memberikan manfaat kepada desa-desa yang tergabung di dalamnya dengan membagikan hasil pengelolaannya pada PAD

desa di Kecamatan Sumbergempol. Serta membuka lapangan pekerjaan sebagai bentuk pemberdayaan masyarakat Sumbergempol.

#### **Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain:

- a. Bagi BUMDesMa Sumbergempol, supaya dapat terus meningkatkan strategi pengelolaan yang telah dilakukan kini hingga mengembangkan usahanya untuk mencapai tujuan dengan maksimal. Dapat meningkatkan partisipasi masyarakat agar masyarakat dapat sadar akan pentingnya BUMDesMa Sumbergempol bagi kesejahteraan masyarakat. Seta dapat menjadi percontohan bagi BUMDESMA lain di Kabupaten Tulungagung dalam keberhasilannya melakukan strategi pengelolaan.
- b. Bagi peneliti dan mahasiswa adminintrasi public dapat dijadikan sebagai tambahan daftar bacaan, referensi dan memberikan sumbangan pembendaharaan perpustakaan di Universitas Negeri Surabaya.

#### **Ucapan Terima Kasih**

Ucapan terima kasih diucapkan kepada pihak-pihak yang berkontribusi dalam penulisan jurnal ini diantaranya:

- a. Para dosen SI Ilmu Administrasi Negara FISH Unesa,
- b. Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP. selaku dosen pembimbing,
- c. Dra. Meirinawati, M.AP. dan M. Farid Ma'ruf, S.Sos., M.AP. selaku dosen penguji,
- d. Dan pihak-pihak lainnya yang memberi dukungan secara finansial maupun dukungan moral kepada peneliti sehingga penulisan jurnal ini dapat terselesaikan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alam, Syahrul. (2007). *Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Prosuder Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariyanto. (2020, Januari 13). *Undangan Diskusi Terbuka RESOLUSI BUMDES 2020*. Retrieved from Blog Bumdes.id: <https://blog.bumdes.id/2020/01/undangan-diskusi-terbuka-resolusi-bumdes-2020/>
- Br Siahaan, Shanti Veronica dan Vuspitasari, Benedhikta Kikky. (2020). Analisa Kemacetan BUMDES Suka Maju. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, Vol 5, No 1. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpsi/article/view/10743/4766>. Diakses pada tanggal 20 April 2021
- BUM DESA BERSAMA SUMBERGEMPOL*. (n.d.). Retrieved from BumDesMa Sumbergempol: <http://bumdesmasumbergempol.org/>

- Fitriani, Anis Matun. (2019). *Peran Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma) Sumbergempol Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Sumbergempol Tulungagung*. Tulungagung: IAIN Tulungagung.
- Kriyantono, Rachmat. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: PT. Kencana Persada.
- Kurniasih, Denok dan Wijaya, Shadu Satwika. (2017). Kegagalan Bisnis Pemerintah Desa (Studi tentang Relasi Bisnis-Pemerintah pada Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Banyumas). *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, Vol 1, No 2.  
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpsi/article/view/1897/2468>. Diakses pada tanggal 20 April 2021
- Kusumawardhani, Amanda. (2019, Desember 11). *Ribuan BUMDes Mangkrak, Pemerintah Segera Revitalisasi*. Retrieved from Bisnis.com: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20191211/9/1180444/ribuan-bumdes-mangkrak-pemerintah-segera-revitalisasi>
- Moleong, Lexy J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Naway, Fory Armin. (2016). *Strategi pengelolaan Pembelajaran*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Nuryanti, Irni dan Sulaksana, Jaka. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kasus di BUMDES Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 348-359.
- Peraturan Bersama Kepala Desa Kecamatan Sumbergempol Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Pembentukan BUMDESMA. (n.d.).
- Plastrik, Peter dan Osborne, David. (2001). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Steiner, George A. dan Miner, John B. (1988). *Kebijakan dan strategi manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- UNDANG-UNDANG NOMOR 23 TAHUN 2014 TENTANG PEMERINTAHAN DAERAH. (n.d.).
- UNDANG-UNDANG NOMOR 32 TAHUN 2004 TENTANG PEMERINTAHAN DAERAH. (n.d.).
- UNDANG-UNDANG NOMOR 6 TAHUN 2014 TENTANG DESA. (n.d.).
- Wijanarko, Agung Septian. (2012). *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat di Desa Pandankrajan Kecamatan Kemlangi Kabupaten Mojokerto*. Surabaya: Skripsi Tidak Diterbitkan.
- Wijayanti, Linda Hetty. (2018). *Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Untuk Mengembangkan Ekonomi Masyarakat Di Desa Ngabar Kecamatan Siman Kabupaten Ponorogo*. PONOROGO: Universitas Muhammadiyah Ponorogo.